

## **KONTRIBUSI KOMUNIKASI INTERPERSONAL KEPALA SEKOLAH, BUDAYA ORGANISASI DAN ETOS KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU**

(Studi Kasus Pada Sekolah – sekolah Dasar dibawah yayasan menorah abadi  
Denpasar)

Agus Budi Yulianto, Prof. Dr. Ngh Bawa Atamadja, M.A., Prof. Dr. I Made  
Yudana, M.Pd.

Program Studi Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana  
Universitas Pendidikan Ganesha  
Singaraja, Indonesia

e-mail: {[@pasca.undiksha.ac.id](mailto:budi.yulianto, nengah.bawa, made yudana)}

### **Abstrak**

Tujuan dari penelitian ini untuk melihat hal-hal yang mungkin dapat memiliki pengaruh bagi motivasi kerja guru dalam hal ini komunikasi interpersonal, budaya organisasi di sekolah dan etos kerja yang dimiliki oleh masing-masing pribadi guru yang merupakan bentuk karakter dari masing-masing guru. Populasi penelitian ini adalah seluruh guru sekolah dasar yang bernaung dibawah yayasan menorah abadi denpasar yang berjumlah 50 orang. Penelitian ini menggunakan rancangan ex-post facto. Data dikumpulkan dengan kuesioner. Data dianalisis dengan analisis regresi dan korelasi. Hasil data menunjukan bahwa : (1) Terdapat kontribusi antara komunikasi interpersonal kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru-guru pada sekolah dasar disekolah – sekolah dibawah yayasan Menorah Abadi Denpasar dengan kontribusi sebesar 68,5%. (2) Terdapat kontribusi antara budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru pada sekolah dasar disekolah – sekolah dibawah yayasan Menorah Abadi Denpasar dengan kontribusi sebesar 12% (3) Terdapat kontribusi antara etos kerja terhadap motivasi kerja guru pada sekolah dasar disekolah – sekolah dibawah yayasan Menorah Abadi Denpasar dengan kontribusi sebesar 56% (4) Terdapat kontribusi secara bersama-sama antara komunikasi interpersonal kepala sekolah, budaya organisasi, etos kerja dan motivasi kerja guru pada sekolah dasar disekolah – sekolah dibawah yayasan Menorah Abadi Denpasar dengan kontribusi sebesar 76.8%.

Berdasarkan hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat kontribusi positif dan signifikan antara komunikasi interpersonal, budaya organisasi, etos kerja terhadap motivasi kerja guru. Dengan demikian ketiga faktor tersebut dijadikan prediktor tingkat motivasi kerja guru disekolah dasar dibawah yayasan menorah abadi Denpasar.

**Kata kunci:** Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah, Budaya Organisasi, Etos Kerja, Motivasi Kerja Guru.

### ABSTRACT

Agus Budi Yulianto , The Contributions of Interpersonal Communication of Principal , Culture Organization, and Work Ethic Toward the Teacher Motivation (Case Study In Primary Schools under the Eternal Menorah Foundation Denpasar ) .

Supervisor : ( 1 ) Prof. Dr. Bawa Ngh Atamadja , M.A.  
( 2 ) Prof. Dr. I Made Yudana , M.Pd.

The purpose of this study tried to see things that might have implications for teachers' work motivation in this case interpersonal communication, cultural organization in schools and work ethic possessed by each individual teacher who is the form of the character of the teacher himself.. Population was a primary school teacher who shelter under the menorah enduring Denpasar foundation in number of 50 people . This study uses ex - post facto design. Data were collected using questionnaire. Data were analyzed with regression and correlation analysis. Results of data showed that: (1) There is a contribution between principal interpersonal communication on teachers' motivation in primary schools under Eternal Menorah Denpasar foundation with a contribution of 68.5 % . ( 2 ) There is a contribution of the cultural organization on work motivation in primary school teachers in schools - schools under the foundation Menorah Eternal Denpasar with a contribution of 12 % ( 3 ) There is a contribution to the work ethic of motivation among teachers who work in primary schools under Eternal Menorah Denpasar foundation with a contribution of 56 % ( 4 ) There is contributed jointly between the principal interpersonal communication, cultural organization, work ethic and teachers' motivation in primary school under Menorah Eternal Denpasar foundation with a contribution of 76.8 % .

Based on this research it can be concluded that there is a positive and significant contribution between interpersonal communications, cultural organization, and work ethic on teachers' motivation. Thus the three factors used as predictors of motivation level of the elementary school teachers under the menorah eternal Denpasar foundation.

Key words : Principal Interpersonal Communication , Cultural Organization, Work Ethics , Teacher Motivation

## PENDAHULUAN

Pendidikan adalah usaha sadar yang dengan sengaja direncanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Salah satu usaha untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah melalui proses pembelajaran di sekolah. Dalam meningkatkan kualitas sumber daya pendidikan, guru merupakan komponen sumber daya manusia yang harus dibina dan dikembangkan secara terus menerus. Begitu pentingnya peran guru dalam mentransformasikan input – input pendidikan, sehingga membuat banyak pakar berpendapat bahwa di sekolah tidak akan pernah ada perubahan atau peningkatan pendidikan apabila tidak diikuti peningkatan kualitas guru. Tanpa didukung guru – guru yang profesional dan berkualitas maka kualitas pendidikan tidak akan memberikan perubahan yang signifikan dalam berkehidupan.

Motivasi kerja yang tinggi menyebabkan seseorang melakukan pekerjaan yang lebih baik dari sebelumnya, melakukan sesuatu agar dapat unggul dalam persaingan. Hal ini terjadi karena pekerjaannya dilakukan dengan senang hati dan dorongan yang kuat untuk melakukannya. Motivasi kerja guru sangat ditentukan oleh iklim kehidupan sekolah, etos kerja, semangat kerja guru, disiplin kerja guru dan prestasi belajar siswa secara keseluruhan (Supriadi dalam Gaffar Fakry, 1998:346). Faktor lain yang sangat berpengaruh terhadap berhasil tidaknya motivasi kerja guru di suatu sekolah adalah pendekatan kepala sekolah, sejauh mana kepala sekolah mampu menunjukkan kepemimpinan yang baik dan pendekatan yang sangat berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja guru dan sekolah. Dalam rangka membina proses pembelajaran, maka tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor yang harus meneliti, mencari dan menentukan syarat-syarat mana saja yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya. Dengan kata lain

faktor komunikasi mempengaruhi kinerja bawahannya, makin efektif komunikasi seseorang, maka makin tinggi pula kinerja bawahannya atau sebaliknya. Ini berarti kepala sekolah sebagai pimpinan suatu sekolah perlu memperhatikan cara berkomunikasi, perlu menyesuaikan gaya komunikasi dengan situasi yang ada di sekolah yaitu kemampuan dan kemauan guru, sehingga guru mau meningkatkan kinerjanya dan selalu ingin mencapai hasil yang lebih baik dari sebelumnya.

Faktor kedua yang mempengaruhi motivasi kerja guru adalah budaya organisasi yaitu budaya kerja yang ada di sekolah tempat dimana guru-guru melaksanakan tugasnya. Budaya organisasi merupakan perpaduan nilai-nilai, keyakinan, asumsi-asumsi, pemahaman dan harapan yang diyakini oleh anggota organisasi atau kelompok serta dijadikan pedoman bagi perilaku dan pemecahan masalah yang mereka hadapi. Adanya hubungan baik antar personal akan berpengaruh terhadap munculnya tingkah laku sosial. Hoy dan Miskel (1987), mengemukakan tiga unsur pokok yang mempengaruhi tingkah laku sosial, yaitu lembaga (tujuan institusi), kelompok (harapan-harapan kelompok), dan unsur individu (kebutuhan-kebutuhan individu). Budaya organisasi yang kondusif akan memberikan peluang dan menumbuhkan kreatifitas dan inovasi dari para anggota organisasi untuk berinovasi lebih bebas untuk mencari cara-cara baru dalam menyelesaikan suatu permasalahan.

Motivasi kerja guru akan meningkat apabila guru-guru mendapatkan pembinaan yang baik dan memiliki etos kerja yang kuat. Sehubungan dengan etos kerja maka ada beberapa pendapat antara Soehito (1978:38) menyatakan bahwa etos adalah istilah filsafat yang berarti suatu karakter yang harus menjadi watak seseorang dalam memainkan perannya dalam kegiatan tertentu. Menurut Magnis (1978:25), etos berarti sikap, kehendak yang dituntut terhadap kegiatan tertentu, etos kerja adalah sikap dasar seseorang

atau kelompok orang dalam melakukan pekerjaannya. Membahas etos kerja guru sama halnya dalam mempertanyakan kerja yang ditunjukkan guru dalam menggeluti profesinya. Kadangkala kelihatan semangat kerja yang cukup tinggi, disiplin, teguh, dan jujur meskipun memperoleh gaji yang kecil, etos kerja merupakan konsep yang memandang pengabdian atau dedikasi terhadap pekerjaan sebagai nilai yang sangat berharga (Yousef, 2000:56) karyawan yang memiliki etos kerja yang tinggi tercermin dalam perilakunya seperti suka bekerja keras, bersikap adil, tidak membuang-buang waktu selama jam kerja, keinginan memberikan lebih dari sekedar yang diisyaratkan, mau bekerjasama, hormat terhadap rekan kerja dsb. Tentu saja perusahaan mengharapkan para karyawan memiliki etos kerja tinggi agar dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan perusahaan secara keseluruhan. Proses pemilihan karyawan baru menjadi hal yang penting agar dapat memperoleh karyawan-karyawan yang memiliki etos kerja tinggi.

Melihat fenomena bahwa guru begitu memiliki peran yang sangat penting untuk kemajuan anak didik, terutama anak didik yang dalam masa perkembangannya sangat perlu ditanamkan dengan hal-hal positif. Motivasi kerja guru yang konsekuen dan konsisten dalam mengajar dan menanamkan nilai-nilai yang bermanfaat bagi siswa-siswa sangat menentukan kemajuan yang dapat dialami oleh siswa atau anak didik baik dalam akademik maupun pola pikir mereka yang masih bisa dibentuk sejak dini. Maka dari itu penulis berusaha melihat hal-hal yang mungkin dapat memiliki pengaruh bagi motivasi kerja guru dalam hal ini komunikasi interpersonal, budaya organisasi di sekolah dan etos kerja yang dimiliki oleh masing-masing pribadi guru yang merupakan bentuk karakter dari masing-masing guru. Berdasarkan kesenjangan antara harapan dan capaian yang telah dipaparkan di atas dan melihat yang terjadi dilapangan khususnya didalam sekolah – sekolah dasar dibawah Yayasan Menorah Abadi, penulis mencoba

untuk mengimplementasikan dalam penelitian yang berjudul : Kontribusi Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Etos Kerja Terhadap Motivasi Kerja Guru (Studi Kasus Pada Sekolah – sekolah dibawah yayasan menorah abadi Denpasar untuk jenjang sekolah dasar)

Komunikasi interpersonal digambarkan sebagai suatu komunikasi antara dua individu atau sedikit individu, yang mana saling berinteraksi, saling memberikan umpan balik satu sama lain. Namun, memberikan definisi kontekstual saja tidak cukup untuk menggambarkan komunikasi interpersonal karena setiap interaksi antara satu individu dengan individu lain berbeda-beda. Arni Muhammad (2005:159) menyatakan bahwa “komunikasi interpersonal adalah proses pertukaran informasi diantara seseorang dengan paling kurang seorang lainnya atau biasanya di antara dua orang yang dapat langsung diketahui balikkannya”. Mulyana (2000: 73) menyatakan bahwa “komunikasi interpersonal ini adalah komunikasi yang hanya dua orang, seperti suami istri, dua sejawat, dua sahabat dekat, guru-murid dan sebagainya”. Dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal merupakan proses penyampaian informasi, pikiran dan sikap tertentu antara dua orang atau lebih yang terjadi pergantian pesan baik sebagai komunikasi maupun komunikator dengan tujuan untuk mencapai saling pengertian, mengenai masalah yang akan dibicarakan yang akhirnya diharapkan terjadi perubahan perilaku.

Budaya organisasi menurut Robbin (1996) adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota suatu organisasi itu; suatu sistem dari makna bersama. Makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi. Budaya Organisasi adalah sistem penyebaran kepercayaan. Seperti yang dinyatakan Edgar Schein dalam Tunggal (2004) bahwa budaya organisasi adalah penyebaran kepercayaan nilai-nilai

yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggota organisasi. Setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Stoner dkk (1996) menekankan budaya organisasi adalah sejumlah pemahaman yang penting, seperti norma, nilai, sikap, dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Owens yang dikutip Isminingsih (2003) mengemukakan budaya organisasi mengacu pada norma perilaku, asumsi, dan keyakinan dari suatu organisasi, sementara iklim organisasi mengacu pada persepsi orang-orang dalam organisasi yang merefleksikan norma-norma, asumsi-asumsi dan keyakinan tersebut.

Setiap organisasi yang selalu ingin maju, akan melibatkan anggotanya untuk meningkatkan kinerjanya, setiap organisasi memiliki etos kerja. Etos menurut Gertz (Taufik Abdulah, 1987:74) diartikan sebagai sikap yang mendasar terhadap diri dan dunia yang dipancarkan hidup. Sedangkan kerja menurut (Taufik Abdulah:1986:97), secara lebih khusus dapat diartikan sebagai usaha komersial yang menjadi suatu keharusan demi hidup, atau sesuatu imperatif datang dari dirinya sendiri maupun sesuatu yang terkait pada identitas diri yang telak bersifat sentral. Identitas diri yang terkandung di dalam hal ini adalah sesuatu yang telah diberikan oleh tuntutan religius (agama).

Apabila mengintroduksi pendapat Panji Amarage dan Sri Suryati (1995:75) maka Etos kerja diartikan sebagai pandangan dan sikap suatu bangsa atau umat terhadap kerja. Berpijak pada pengertian bahwa etos kerja menggambarkan suatu sikap. Maka dapat ditegaskan bahwa etos kerja mengandung makna sebagai aspek evaluative yang dimiliki oleh individu atau kelompok dalam memberikan penilaian terhadap kegiatan kerja. Mengingat kandungan yang ada dalam etos kerja adalah unsur penilaian, maka secara garis besar dapat digolongkan menjadi dua yaitu, penilaian positif dan negative. Etos kerja yang dimiliki oleh seorang atau

masyarakat akan menjadi sumber motivasi bagi perbuatannya. Apabila dikaitkan dengan situasi kehidupan manusia yang sedang membangun; maka etos kerja yang tinggi akan dijadikan prasyarat yang mutlak yang harus ditumbuhkan dalam kehidupannya. Karena hal itu akan membuka pandangan dan sikap kepada manusianya untuk menilai tinggi terhadap kerja keras dan sungguh-sungguh, sehingga dapat mengikis sikap kerja yang asal-asalan, tidak berorientasi terhadap mutu atau kualitas yang semestinya. Menurut pendapat Herzberg yang dikutip oleh James I. Gibson (1989:231) menunjukkan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi yang baik diperlukan orang yang memiliki kemampuan yang tepat termasuk etos kerja. Etos kerja yang positif secara pasti akan menunjukkan kaitan yang sangat erat antara modal organisasi dengan nilai kepercayaan untuk mencapai visi dan misi secara konsisten melalui norma-norma nilai kerja yang menciptakan suasana nyaman, aman dan sejahtera bagi setiap *stakeholdernya*. Organisasi bisnis memerlukan fleksibilitas yang tinggi dengan budaya kerja “hightrust”. Tujuannya adalah untuk membangun kredibilitas yang memberikan rasa percaya kepada setiap orang, bahwa budaya kerja organisasi memerlukan etos kerja yang teratur dalam sebuah sistem, prosedur dan kebijakan yang memiliki tingkat kepedulian sosial secara konsisten mampu memberikan nilai-nilai kebutuhan *stakeholdernya* secara optimal.

Nawawi (2003 : 328) berpendapat bahwa motivasi kerja adalah dorongan atau kehendak seseorang untuk melaksanakan tindakan atau kegiatan dalam lingkup tugas-tugas yang merupakan pekerjaan dilingkungan sebuah organisasi. Seseorang yang melakukan tindakan atau bekerja tentu karena didorong oleh kebutuhan yang dapat dipenuhi melalui kinerjanya. Semakin besar tuntutan atau harapan akan terpenuhinya kebutuhan, semakin besar pula dorongan untuk bekerja. Motivasi kerja yang kuat dan permanen dapat berkembang menjadi motivasi berprestasi.

Mengkaji masalah kondisi pendidikan yang terkait dengan motivasi kerja guru, merupakan bagian yang sangat integral dengan kondisi dalam dunia pendidikan secara umum. Masalah mutu pendidikan baik pendidikan dasar maupun menengah akan mencerminkan kondisi riil pendidikan yang tercermin dari sikap dan pengetahuan siswa saat sekarang, hasil ujian nasional maupun ujian sekolah digunakan sebagai tolok ukur dan cerminan keberhasilan proses belajar dalam aspek kognitif untuk kurun waktu tertentu. Hal ini dikaitkan dengan motivasi guru, dan komunikasi interpersonal kepala sekolah, budaya organisasi sekolah dan etos kerja guru yang merupakan factor yang sangat penting dalam memenuhi harapan masyarakat dan mengubah harapan masyarakat yang pesimis menjadi optimis akan pendidikan di sekolah. Sesungguhnya banyak faktor yang terkait dan mempengaruhi kualitas proses pembelajaran, seperti apa yang telah diidentifikasi di atas. Namun dengan keterbatasan waktu, biaya, tenaga dan kemampuan peneliti, maka pada penelitian ini akan difokuskan pada penelitian tentang komunikasi interpersonal kepala sekolah, budaya organisasi dan etos kerja terhadap motivasi kerja guru.

Berdasarkan batasan masalah tersebut diatas, maka masalah penyusunan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Apakah terdapat kontribusi yang signifikan komunikasi interpersonal kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru pada Sekolah Dasar dibawah Yayasan Menorah Abadi Denpasar?
- 2) Apakah terdapat kontribusi yang signifikan Budaya organisasi terhadap Motivasi kerja guru pada Sekolah Dasar dibawah Yayasan Menorah Abadi Denpasar?
- 3) Apakah terdapat kontribusi yang signifikan Etos kerja terhadap motivasi kerja guru pada Sekolah Dasar dibawah Yayasan Menorah Abadi Denpasar?
- 4) Apakah terdapat kontribusi yang signifikan secara bersama-sama komunikasi interpersonal kepala sekolah,

budaya organisasi, etos kerja terhadap motivasi kerja guru pada Sekolah Dasar dibawah Yayasan Menorah Abadi Denpasar?

## METODE

Penelitian yang dilakukan tergolong pada jenis penelitian “ex-post facto” karena dalam penelitian tidak diadakan perlakuan terhadap ubah-ubahan penelitian. Sugiyono (2002), menyatakan bahwa penelitian “ex-post facto” adalah penelitian yang dilakukan untuk meneliti peristiwa yang telah terjadi dan kemudian merunut ke belakang melalui data tersebut guna menemukan factor-faktor penyebab terjadinya peristiwa yang diteliti. Data yang terkumpul dalam penelitian ini adalah tentang komunikasi interpersonal kepala sekolah, budaya organisasi, Etos kerja dan motivasi kerja guru. Untuk memperoleh data tersebut digunakan empat buah instrument, yaitu: (1)kuisisioner komunikasi interpersonal, (2)kuisisioner budaya organisasi, (3) kuisisioner etos kerja, (4)kuisisioner motivasi kerja guru. Untuk memperoleh data secara empiris mengenai variabel yang diteliti dalam penelitian ini digunakan kuisisioner model alikert. Kuisisioner digunakan untuk menjaring data tentang variabel-variabel yang diteliti baik itu variabel terikat maupun variabel bebas. Populasi penelitian ini adalah seluruh guru sekolah dasar dibawah Yayasan Menorah Abadi Denpasar sebanyak 50 orang. Karena jumlah populasi tidak terlalu banyak, maka semua populasi dipakai sebagai subjek penelitian.

Instrument adalah alat ukur yang digunakan untuk memperoleh data tentang variabel. Instrumen merupakan alat bantu bagi peneliti didalam menggunakan metode pengumpulan data (Arikunto:1998,137). Metode pengumpulan data yang digunakan berupa angket (kuisisioner) Dengan demikian instrument dapat dikatakan sebagai alat ukur yang dapat diukur apa yang ingin diukur yaitu dalam hal ini adalah variabel. Data tentang variabel pendekatan komunikasi interpersonal, budaya organisasi, etos kerja dan motivasi

kerja guru diperoleh dengan kuisioner yang berisi jumlah daftar pertanyaan yang harus dijawab oleh orang yang menjadi sampel penelitian, yang disertai dengan alternative jawaban yang telah disediakan. Instrumen yang baik adalah instrumen yang dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Untuk mengetahui baik tidaknya suatu instrumen maka perlu dilakukan kalibrasi instrumen. Proses kalibrasi dilakukan dengan menguji coba instrumen yang akan digunakan dan menganalisis validitas dan reliabilitasnya. Validitas instrumen menunjukkan pada sejauh mana suatu alat ukur mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji coba dilakukan untuk memilih butir butir instrumen yang memenuhi syarat validitas dan reliabilitasnya.

Data penelitian ini dianalisis bertahap, meliputi : deskripsi data, uji prasyarat, dan uji hipotesis. Uji prasyarat yang dilakukan adalah uji normalitas, uji linieritas, uji multikolinieritas, uji autokorelasi dan uji heterokedastisitas. Pengujian prasyarat analisis seluruhnya menggunakan bantuan program SPSS for Windows.

Penilaian secara teoritis variabel komunikasi interpersonal, budaya organisasi, etos kerja, dan motivasi kerja guru di laksanakan secara keseluruhan. Total item yang ditelaah sebanyak 180 butir. Dari hasil analisis diperoleh hasil validitas teoritis = 1. Nilai sangat baik untuk sebuah perangkat instrumen.

Uji validitas empirik dilakukan pada instrumen komunikasi interpersonal, Budaya Organisasi, Etos Kerja dan motivasi kerja Guru. Uji coba dilaksanakan pada instrumen komunikasi interpersonal, Budaya Organisasi, Etos Kerja dan motivasi kerja Guru. Uji coba secara empirik dilakukan terhadap 50 guru sebagai responden di Sekolah – sekolah Dasar dibawah Yayasan Menorah Abadi Denpasar. Pengujian validitas dilakukan dengan analisis butir, yaitu dengan mengkorelasikan antara skor item instrumen dengan rumus pearson product moment.

Kegiatan analisis data terdiri atas kegiatan pengolahan data dan analisis statistik. Kegiatan analisis data meliputi:

(1) menyunting data secara manual. Penyuntingan dilakukan karena kemungkinan ada data yang tidak jelas atau kesalahan dalam pengisian instrument sehingga tidak memenuhi syarat untuk dianalisis, (2) mentabulasi data, (3) mengolah data dalam bentuk sesuai dengan kebutuhan.

Untuk menguji hipotesis terlebih dahulu dilakukan analisis data yang telah dikumpulkan. Dalam melakukan analisis data untuk penelitian ini ada tiga tahapan yang dilalui yakni: (1) deskripsi data, (2) tahap pengujian persyaratan analisis, dan (3) tahap pengujian hipotesis.

Data yang telah diperoleh dan penelitian dideskripsikan menurut masing-masing variable, yaitu komunikasi Interpersonal kepala sekolah, budaya organisasi, etos kerja, dan motivasi kerja guru. Karena tujuannya demikian, maka akan dicari harga rerata (M), standar deviasi (SD), modus (Mo), dan Median (Me) setiap variable yang diteliti. Untuk tujuan tersebut, sebelum dicari harga-harga yang diperlukan akan dibuat terlebih dahulu tabel distribusi frekuensi dan histogram untuk setiap variable penelitian. Untuk melihat kecenderungan setiap variable, rata-rata skor ideal dari semua subjek penelitian dibandingkan dengan rata-rata kenyataan. Dari rerata tersebut dikelompokkan kecenderungannya menjadi lima kategori dengan norma kerangka teoretik kueva normal ideal, seperti berikut :

- a.  $\geq M_i + 1,5 S_{Di}$  sangat positif/sangat baik/sangat tinggi
- b.  $M_i + 0,5 S_{Di} < M_i + 1,5 S_{Di}$  positif/baik/tinggi
- c.  $M_i - 0,5 S_{Di} > M_i - 1,5 S_{Di}$  netral/sedang
- d.  $M_i - 1,5 S_{Di} > M_i - 0,5 S_{Di}$  negative/kurang baik/rendah
- e.  $< M_i - 1,5 S_{Di}$  sangat negative/sangat kurang baik/ sangat rendah

Keterangan :

$M_i$  =  $\frac{1}{2}$  (skor maksimum + skor minimum)

$S_{Di}$  =  $\frac{1}{6}$  (skor maksimum – skor minimum)

(Dantes, 1983:25).

Statistik yang digunakan dalam analisis data dalam penelitian ini adalah teknik regresi sederhana, regresi ganda, dan korelasi parsial. Persyaratan yang berkaitan dengan teknik analisis tersebut harus dibuktikan secara statistik. Adapun uji persyaratan analisisnya adalah sebagai berikut :

- a. Uji Normalitas Sebaran Data  
Uji normalitas sebaran data dilakukan untuk mengetahui apakah sebaran frekuensi skor pada setiap variabel berdistribusi normal atau tidak. Untuk itu dapat digunakan uji Kolmogorov - Smirnov, dengan kriteria : Jika  $p > 0,05$  sebaran datanya berdistribusi normal, sebaliknya jika  $p < 0,05$  sebaran datanya normal. Perhitungan dilakukan dengan bantuan komputer melalui program SPSS for windows
- b. Uji Linieritas dan Keberartian Koefisien Regresi  
Uji linieritas digunakan untuk mengetahui bentuk hubungan antara variable terikat dengan masing-masing variable bebas. Pedoman untuk melihat kelinieran adalah dengan mengkaji lajur *Dev. From Linierity* dari modul MEANS, sedangkan untuk melihat keberartian arah regresinya berpedoman pada lajur *linierity*. Statistik yang dihasilkan dari modul tersebut adalah statistic F. Kriteria yang digunakan adalah : (1) uji linieritas, pada lajur *Dev. From Linierity*, jika F hitung dengan  $p < 0,05$  maka koefisien regresinya dinyatakan berarti, dan sebaliknya jika F hitung dengan  $p > 0,05$  maka koefisien regresinya dinyatakan tidak berarti.
- c. Uji Multikolinieritas  
Uji multikolinieritas dikenakan pada variable bebas. Multikolinieritas maksudnya adalah antara sesama variable bebas tidak terdapat muatan factor bersama yang terlalu tinggi (Sutrisno Hadi, 2001:5). Untuk memeriksa apakah multikolinieritas itu terjadi, dapat dihitung interkorelasi antar variable bebas dan menyajikannya dalam matriks interkorelasi (Anwar, 2001:16). Selanjutnya dikatakan bahwa

koefisien korelasi yang besar dalam matriks selalu merupakan pertanda adanya multikolinieritas. Untuk menghitung koefisien korelasi antara sesama variable bebas digunakan *korelasi product moment*

- d. Uji Heterokedastisitas  
Uji Heterokedastisitas terjadi dalam regresi apabila error (3i) untuk beberapa nilai X tidak konstan atau berubah-ubah. Pendeteksian konstan atau tidaknya varian error konstan dapat dilakukan dengan menggambarkan grafik antara  $\hat{Y}$  dengan residu  $(Y - \hat{Y})$ . Apabila garis yang membatasi sebaran titik-titik relatif paralel maka varian error dikatakan konstan.
  - e. Uji Autokorelasi  
Autokorelasi terjadi dalam regresi apabila dua error  $\varepsilon_{t-1}$  dan  $\varepsilon_t$  tidak independent atau  $C(\varepsilon_{t-1}, \varepsilon_t) \neq 0$ . Hubungan antara  $\varepsilon_{t-1}$  dan  $\varepsilon_t$  dapat dinyatakan seperti berikut.  
$$\varepsilon_t = \rho \varepsilon_{t-1} + v_t$$
$$\rho$$
 menyatakan koefisien autokorelasi populasi. Apabila  $\rho = 0$ , maka autokorelasi tidak terjadi. Apabila autokorelasi terjadi, maka  $\rho$  akan mendekati +1 atau -1.
2. Pengujian Hipotesis
- Untuk menguji hipotesis pertama, kedua, dan ketiga digunakan teknik analisis korelasi sederhana (*korelasi product moment pearson*) Kaidah keputusannya adalah : dengan menggunakan  $\alpha = 0,05$ , jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  ( $p < 0,05$ ), maka  $H_0$  ditolak, berarti signifikan, sebaliknya jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  ( $p > 0,05$ ), maka  $H_0$  diterima, berarti tidak signifikan. Selanjutnya, untuk memprediksi variable bebas terhadap variable terikat digunakan analisis regresi sederhana.
- Untuk menguji hipotesis keempat digunakan teknik analisis korelasi ganda, regresi ganda korelasi parsial Kaidah keputusannya adalah: dengan menggunakan taraf



signifikansi 95% dan  $dk = (m) : (n - m - 1)$  ; jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak, berarti signifikan, sebaliknya jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima, berarti tidak signifikan. Untuk mengetahui kontribusi ganda (*koefisien determinan*) dengan cara mengkuadratkan nilai R.

a. Regresi Ganda

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3$$

(Sudjana,1996:36)

Untuk menguji signifikansi garis-garis regresi di atas, digunakan rumus :

$$F_{reg} = \frac{RK_{reg}}{RK_{res}}, \text{ dengan derajat}$$

kebebasan ( $dk$ ) =  $(m) : (n-m-1)$   
(Sutrisno Hadi,2000:14).

Dimana :

$n$  = Banyaknya sampel  
 $m$  = Banyaknya cacah prediktor

$F_{reg}$  = Harga bilangan F untuk garis regresi

$RK_{reg}$  = Rerata kuadrat garis regresi

$RK_{res}$  = Rerata kuadrat residu.

Kaidah keputusannya adalah : dengan menggunakan  $\alpha = 0,05$  dan  $dk = (m) : (n - m-1)$  : jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $p < 0,05$ ), maka garis regresi tidak signifikan.

b. Korelasi Parsial

Untuk mengetahui korelasi parsial yaitu korelasi antara satu variable bebas dengan terikat dengan mengendalikan variable lainnya digunakan rumus korelasi parsial

jenjang kedua dengan rumus :  
 $r_{1y-23}$  =

$$\frac{r_{1y-2} - (r_{13-2})(r_{3y-2})}{\sqrt{(1-r_{13-2}^2)(1-r_{3y-2}^2)}}$$

$r_{2y-13}$  =

$$\frac{r_{2y-1} - (r_{23-1})(r_{3y-1})}{\sqrt{(1-r_{23-1}^2)(1-r_{3y-1}^2)}}$$

$r_{3y-12}$  =

$$\frac{r_{3y-1} - (r_{23-1})(r_{2y-1})}{\sqrt{(1-r_{23-2}^2)(1-r_{2y-1}^2)}}$$

(Sutrisno Hadi,2001:50)

Untuk menguji signifikansi nilai korelasi parsial digunakan uji *t-student*, dengan kaidah keputusan sebagai berikut :

Dengan menggunakan  $\alpha = 0,05$  dan  $dk = n - m - 1$ , jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $p > 0,05$ ) maka  $H_0$  diterima, berarti tidak signifikan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk mendapatkan gambaran mengenai karakteristik distribusi skor dari masing-masing variabel, berikut disajikan skor tertinggi, skor terendah, harga rata-rata, simpangan baku, varians, median, modus, histogram, dan kategorisasi masing-masing variabel yang diteliti. Untuk memudahkan mendeskripsikan masing-masing variabel. Di bawah ini disajikan rangkuman statistik seperti tampak pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1. Rangkuman Statistik dari Variabel komunikasi interpersonal kepala sekolah, budaya organisasi, etos kerja dan motivasi kerja guru pada sekolah dasar yang berada disekolah – sekolah dibawah yayasan menora abadi Denpasar

	X1	X2	X3	Y
Jumlah Data	50	50	50	50
Mean	168.54	188.90	142.58	114.56
Median	173.00	191.50	140.50	115.00
Modus	189	168	166	106 <sup>a</sup>
Standar Deviasi	24.146	32.427	31.815	17.117

Varian	583.029	1051.520	1012.208	292.986
Rentangan	105	117	115	67
Skor Minimum	100	121	90	80
Skor Maksimum	205	238	205	147
Jumlah	8427	9445	7129	5728

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah penyimpangan yang terjadi di dalam pengukuran terhadap sampel masih berada dalam batas-batas kewajaran. Uji normalitas data dilakukan dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Dari hasil perhitungan tersebut ternyata semua variabel memiliki signifikansi lebih besar dari 0.05. Dengan demikian semua variabel berdistribusi normal.

Uji linieritas dilakukan untuk mengetahui bentuk hubungan antara variabel terikat dengan masing-masing variabel bebas. Pedoman untuk melihat kelinieran adalah dengan mengkaji lajur *deviation from linierity* dari modus means, sedangkan untuk melihat keberartian arah regresinya berpedoman pada lajur *linearity*. Statistik yang dihasilkan dari modul tersebut adalah F. Harga F yang diperoleh kemudian dikonsultasikan dengan harga F Tabel pada taraf  $\alpha = 5\%$ . Derajat kebebasan (db) untuk uji linieritas adalah  $(k-2 : n-k)$  dan uji keberartian arah regresi adalah  $(1:n-k)$  dimana  $n$  adalah ukuran sampel dan  $k$  adalah banyak variabel.

Kriteria yang digunakan adalah : (a) uji linieritas pada lajur *deviation from linierity*, jika  $Sig > 0,05$  maka dinyatakan bahwa bentuk regresinya linier dan sebaliknya apabila  $Sig < 0,05$  maka dinyatakan bahwa bentuk regresinya tidak linier, (b) uji keberartian arah regresi pada jalur *linierity* jika  $Sig < 0.05$  maka arah regresi dinyatakan berarti dan sebaliknya jika  $Sig > 0,05$  maka arah regresi tidak berarti.

Uji Multikolinieritas dimaksudkan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang cukup tinggi atau tidak di antara variabel bebas. Jika terdapat hubungan yang cukup tinggi, berarti ada aspek yang sama diukur pada

variabel bebas. Hal ini tidak layak digunakan untuk menentukan kontribusi secara bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikat. Teknik yang digunakan untuk mencari multikolinieritas adalah dengan menggunakan modul regresi linier dari program SPSS 21 for windows. Kriteria yang digunakan untuk uji multikolinieritas adalah : (a) mempunyai nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) tidak melebihi 10 atau mempunyai nilai toleransi tidak kurang dari 0,1.

Berdasarkan hasil tersebut ternyata angka toleransi dan VIF berada di bawah 10, seperti tampak pada Tabel 4.10 di bawah. Jadi dapat disimpulkan bahwa hubungan antara variabel bebas komunikasi interpersonal kepala sekolah ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ) etos kerja ( $X_3$ ) tidak terdapat masalah multikolinieritas.

Hasil perhitungan regresi Motivasi Kerja Guru ( $Y$ ) atas Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), dan Etos Kerja ( $X_3$ ) adalah seperti tampak pada Tabel 4.20 berikut. Dari table 4.20 dapat dilihat bahwa koefisien konstanta sebesar 13.377, komunikasi interpersonal kepala sekolah ( $X_1$ ) sebesar 0.405, koefisien budaya organisasi ( $X_2$ ) sebesar 0.022, koefisien etos kerja ( $X_3$ ) sebesar 0.202. Sehingga dapat dibuat sebuah persamaan garis regresi motivasi kerja guru ( $Y$ ) atas komunikasi interpersonal kepala sekolah ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), dan etos kerja ( $X_3$ ) adalah

$$Y = 13.377 + 0.405X_1 + 0.022X_2 + 0.202X_3$$

Koefisien korelasi variabel komunikasi interpersonal kepala sekolah ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), dan etos kerja ( $X_3$ )

terhadap variabel motivasi kerja guru (Y) secara bersama-sama besarnya 0.876. Jadi kontribusi variabel komunikasi interpersonal kepala sekolah ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), dan etos kerja ( $X_3$ ) terhadap variabel motivasi kerja guru (Y) secara bersama-sama besarnya adalah 76.8%.

Setelah diuji dengan uji F, kontribusi komunikasi interpersonal kepala sekolah ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), dan etos kerja ( $X_3$ ) terhadap motivasi kerja guru (Y) signifikan karena harga  $F_{hitung}$  sebesar 50.684 dengan signifikansi 0.000 jauh lebih kecil dari 0.05.

Korelasi parsial yang digunakan adalah korelasi parsial jenjang kedua. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui hubungan satu variabel bebas dengan variabel terikat dengan mengendalikan variabel bebas lainnya.

Dengan bantuan program SPSS 21 for windows diperoleh bahwa korelasi  $r_{1y-23} = 0.645$  menunjukkan hasil yang signifikan. Korelasi  $r_{2y-13} = 0.079$  menunjukkan hasil yang tidak signifikan sedangkan korelasi  $r_{3y-12} = 0.512$  menunjukkan hasil yang signifikan.

Hasil perhitungan regresi sederhana Y atas  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  ditemukan persamaan

$$= 13,377 + 0,405X_1 + 0,022X_2 + 0,202X_3$$

dengan  $F_{req} = 50,684$  pada  $\alpha = 0,05$  dengan signifikansi 0,000 adalah signifikan dan linier. Berdasarkan analisis diperoleh besarnya  $r_{hitung} = 0,876$ , dengan determinan ( $r^2 = 0,768$ ). Berdasarkan analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat kontribusi yang positif dan signifikan secara bersama-sama antara komunikasi interpersonal kepala sekolah, budaya organisasi dan etos kerja terhadap motivasi kerja guru pada sekolah dasar yang berada disekolah – sekolah dibawah yayasan Menorah Abadi Denpasar dengan kontribusi sebesar 76,8%.

Sesuai dengan apa yang dikemukakan dalam kerangka berpikir bahwa, komunikasi interpersonal kepala sekolah, budaya organisasi dan etos kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja guru, hal ini terbukti dengan hasil penelitian

yang didapatkan bahwa semua variabel saling mempengaruhi yang mana motivasi kerja guru dipengaruhi secara signifikan oleh komunikasi interpersonal kepala sekolah, budaya organisasi dan etos kerja. Ini berarti bahwa semakin baik komunikasi interpersonal kepala sekolah, maka motivasi kerja guru semakin baik. Begitu juga semakin baik dan kondusif budaya organisasi, semakin tinggi pula motivasi kerja guru dan semakin baik etos kerja maka semakin baik pula motivasi kerja guru. Hal ini terjadi, karena ketiga variabel mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan secara bersama-sama terhadap motivasi kerja guru pada sekolah dasar yang berada disekolah – sekolah dibawah yayasan Menorah Abadi Denpasar.

## PENUTUP

Berdasarkan analisis dan pembahasan seperti yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya, maka dapat didimpulkan beberapa hal sebagai berikut.

*Pertama*, Terdapat kontribusi antara komunikasi interpersonal kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru-guru pada sekolah dasar disekolah – sekolah dibawah yayasan Menorah Abadi Denpasar dengan kontribusi sebesar 68,5%.

*Kedua*, terdapat kontribusi antara budaya organisasi terhadap motivasi kerja guru pada sekolah dasar disekolah – sekolah dibawah yayasan Menorah Abadi Denpasar dengan kontribusi sebesar 12%.

*Ketiga*, terdapat kontribusi antara etos kerja terhadap motivasi kerja guru pada sekolah dasar disekolah – sekolah dibawah yayasan Menorah Abadi Denpasar dengan kontribusi sebesar 56%.

*Keempat*, terdapat kontribusi secara bersama-sama antara komunikasi interpersonal kepala sekolah, budaya organisasi, etos kerja dan motivasi kerja guru pada sekolah dasar disekolah – sekolah dibawah yayasan Menorah Abadi Denpasar dengan kontribusi sebesar 76.8%.

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi penelitian yang telah dipaparkan

di atas, maka dapat disarankan beberapa hal yaitu sebagai berikut.

Bagi kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah hendaknya mampu menciptakan suasana kerja yang aman, nyaman dan penuh rasa kekeluargaan di sekolah. Kepala sekolah hendaknya juga memberikan keteladanan serta penuh tanggung jawab atas seluruh kegiatan yang ada di sekolah. Dengan suasana seperti ini tentunya para guru akan merasa nyaman dan mendapat perlindungan atas segala tindakannya dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang pribadi maupun sebagai tenaga profesional di bidang pendidikan. Kepala sekolah sebaiknya bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan yang ada di sekolah. Dalam hal ini keberhasilan dan kegagalan guru sebagai bawahan merupakan cerminan atas keberhasilan dan kegagalan kepala sekolah. Jadi kepala sekolah bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Apabila suasana seperti ini dapat dilakukan oleh kepala sekolah maka persepsi guru-guru terhadap profesionalisme akan mengarah pada iklim yang kondusif, dan hal ini akan menjadi salah satu faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja guru.

Bagi guru, hendaknya guru-guru senantiasa meningkatkan minat untuk selalu belajar, meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan mendorong diri melalui berbagai kegiatan formal maupun informal yang bermanfaat dalam upaya peningkatan kompetensi guru baik secara langsung maupun tidak langsung. Diharapkan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh melalui kegiatan formal maupun informal tersebut dapat mendorong guru untuk senantiasa bersemangat tinggi dalam melaksanakan aktivitas kerjanya, utamanya dalam pengelolaan pembelajaran. Guru-guru dan semua warga sekolah secara bersama-sama menciptakan budaya kerja yang kondusif dengan cara selalu menjalin kerjasama dan saling menghargai satu sama lain, serta membina toleransi akan perbedaan masing-masing individu. Pekerjaan sebagai guru yang menuntut

ketenangan pikiran tentu memerlukan suasana kerja yang aman, nyaman, dan menyenangkan di sekolah sehingga dapat menumbuhkan motivasi kerja yang maksimal dari masing-masing pribadi guru.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Arni Muhammad. (2005). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Arikunto, S. 1998. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta
- Deddy Mulyana. (2005). *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Hasibuan, Malayu. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Kartono Kartini. (1990). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: CV Rajawali. *Kerja*. Jakarta: Ikhtiar Baru.
- Mulyasa E. (2004). *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. 2007. *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung : Remaja Rosda Karya.
- Sasa Djuarsa Sendjaja, dkk. (2003). *Teori Komunikasi*. Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka.
- Slamet PH. (2000). *Karakteristik Kepala Sekolah Tangguh*. Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan. (No. 025 tahun VI). Halaman 319-333.
- Suharsimi, Arikunto. (1998). *Prosedur Penelitian Pendidikan*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Suranto A. W. (2011). *Komunikasi Interpersonal*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Veitzal Rivai. (2004). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi ke II. Jakarta: PT Raya Grafindo Persada.

e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha  
Program Studi Administrasi Pendidikan  
(Volume 5 Tahun 2014)

Wahjosumidjo. (1987). *Kepemimpinan dan  
Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.